الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مايو
(أيار)
2000
السنة الثامنة
العدد العاشر
العـــدد 178

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

إدارة التغيير

مــــن حَــرَّك جبنـــي؟

قصـــة لإدارة التغييـــر في حياتنـــا وعملنـــا

تأليف : سبينسر جونسون

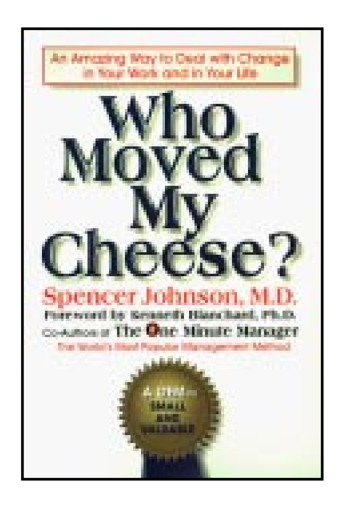
سنبدأ من النهاية ونقول لكم إن هذا الخلاصة تسرد قصة رائعةً. وهي تدور حول التغيير الذي يحدث في حياتنا وفي الواقع من حولنا. والواقع هنا عبارة عن متاهة تبحث فيها أربع شخصيات خيالية ورمزية عن «الجبن».

ويرمز الجبن في القصة إلى ما نصبو لتحقيقه في الحياة ؛ سواء كان وظيفة أو علاقة أو نقودا أو منزلا أو علما أو أفكارا أو صحة أو تقديرا أو طمأنينة أو حتى ممارسة الرياضة.

إن لكل منا «جبنه أو هدفه الخاص». ونحن نسعى لبلوغ ذلك الهدف اعتقاداً منا أنه سوف يجلب لنا السعادة، فإذا تم لنا ذلك، فإننا نتشبث بما ظفرنا به، وإذا ضاع أو سلب منا، حزنا وغضبنا ورفضنا ما يحدث لنا.

والمتاهة في القصة تمثل المكان الذي نوجد فيه. هذا المكان قد يكون الشركة التي نعمل فيها أو المجتمع الذي نعيش فيه أو علاقاتنا الشخصية والإنسانية في الحياة.

تجري أحداث القصة من خلال أربع شخصيات خيالية هي : الفأران : «شمام» و «سريـــع» والقزمان : «متوكـــل» و « متواكل». وتجسد هذه الشخصيات الجوانب البسيطـة والمعقـــدة فينـــا، بغض النظر عن عمرنـــا أو نوعنـــا أو لوننا.



- في بعض الأحيان نتصرف مثل شمام الذي يستشعر التغيير مبكراً عن طريق حاسة الشم. أو مثل سريع الذي يندفع مسرعاً إلى العمل دون تخطيط. وربما مثل متوكل الذي يتكيف في الوقت المناسب عندما يستشعر أن التغيير سوف ينتهي به إلى ما هو أفضل، ونعيش أحيانا مثل متواكل الذي ينكر التغيير ويقاومه خشية أن يقوده إلى ما هو أسوأ.

سوف نلاحظ عند قراءة القصة أن الفأرين يتصرفان بصورة أفضل عندما يواجهان التغيير لأنهما يتعاملان ببساطة، في حين أن القزمين، يعقدان الأمور من خلال المنطق العقلي البحت والانفعالات والعواطف الإنسانية المتشابكة. وهذا لا يعني بالضرورة أن الفئران أذكى من الإنسان، ولكنه يعني أنه من مصلحتنا أن نتصرف ببساطة عندما تتغير الأمور من حولنا، وأن نوظف عقولنا وقلوبنا وحاستنا السادسة وكل طاقاتنا الداخلية.

أقسام الكتاب:

القسم الأول: لقاء الأصدقاء : حيث يلتقي مجموعة من زملاء الدراسة في اجتماع سنوي ويتحاورون حول التغيير الذي طرأ على حياتهم.

القسم الثاني: قصة، «من حرك جبني» التي يرويها أحد الزملاء لزملائه، وهي تشكل فكرة أو محور الكتاب.

القسم الثالث: نقاش بين الزملاء يجري بعد سماع القصة، حيث يحاول كل منهم تفسير القصة من وجهة نظره وتطبيق مغزاها على حياته. ثم يحدد سلوكه في الماضي مقارنا نفسه بأحد شخوص القصة الأربعة، ثم يشرح كيف ينوي استخدامها في مجال العمل والحياة وتغيير نظرته وسلوكه المستقبلي.

لقاء الأصدقاء

في صبيحة يوم جميل، اجتمع على الغداء عدد من زملاء الدراسة السابقين الذين ربطت بينهم صداقة قوية في المدرسة، وكان ذلك في اليوم التالي لحضورهم حفل لم الشمل الذي أقيم في المدرسة التي كانوا يدرسون فيها. أراد كل منهم أن يعرف ماذا صنعت الحياة برفاق دراسته، وبعد أن تمازحوا وتناولوا وجبة شهية جلسوا يتجاذبون أطراف الحديث.

قالت نجلاء : من المؤكد أن الحياة سارت على نحو يختلف عما اعتقدت أنها ستكون عليه عندما كنا طلاباً بالمدرسة. لقد تغيرت أمور كثيرة.

فرد عليها حسان : فعلا، فنحن لا نتغير بسهولة عندما تتغير الأمور من حولنا. (وأثار رده دهشة الحاضرين لأنهم كانوا يعلمون أنه التحق بالعمل في الشركة العائلية التي تملكها أسرته. لكن الحقيقة أن شركتهم العائلية لم تتطور لتواكب متغيرات السوق).

فأجاب عباس : أعتقد أننا نقاوم التغيير لأننا نخشاه.

قالت مادلين : أنت يا عباس كنت قائد فريق كرة القدم بالمدرسة، وما كنت أظنك أبداً يمكن أن تشعر بالخوف!.

ضحك الجميع لأنهم أدركوا أنه على الرغم من أن سبل الحياة قد تفرقت بهم، إلا أن مشاعرهم كانت متشابهة. لقد كان كل منهم يحاول التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تعرض لها في السنوات الأخيرة، واعترف معظمهم بعجزه عن التوصل لطريقة جيدة للتعامل مع التغيير.

قال مالك : كنت دائما أخشى التغيير. وعندما حدث تغيير كبير في أعمال أسرتي لم ندر ما نفعل، وكدنا نعلن إفلاسنا. وتابع حديثه قائلاً : كان هذا حتى سمعت قصة طريفة غيرت كل شيء في حياتنا.

تساءل حسان : وكيف كان ذلك؟

أجاب مالك : حسناً، لقد غيرت القصة من نظرتي للتغيير - فأصبح يعني كسب شيء ما وليس خسارة شيء ما - وأوحت لي بطريقة تحقيق ذلك، وسرعان ما تحسنت الأمور بعد ذلك في العمل وفى حياتي الشخصية. شعرت في البداية بالضيق والريبة من بساطة القصة، فقد بدت مثل القصص التي كنا نقرأها في المدرسة، ثم أدركت أنني كنت متضايقاً من نفسي لعدم قدرتي على رؤية ما هو واضح والتصرف بفعالية عندما تتغير الأمور.

عندما أدركت أن الشخصيات الأربع في القصة تمثل مختلف جوانب ذاتي، حددت الشخصية التي أود أن أتصرف مثلها وتغيرت. ثم أعطيت القصة لبعض الزملاء في العمل، فأعطوها بدورهم لزملائهم، وسرعان ما تحسن أداء الشركة، لأننا استطعنا أن نتكيف مع السوق. ومثلما حدث لي، ذكر كثير من الزملاء أن القصة كانت مصدر عون لهم في حياتهم الشخصية.

وعندما قال أحد كبار المسئولين بشركتنا - وكان يجد صعوبة في التكيف - أن القصة أضاعت وقته سدى، مازحه الموظفون الآخرون قائلين أنهم يعلمون الشخصية التي تشبهه في القصة، وكانوا يعنون بذلك الشخصية التي لم تتعلم شيئاً جديداً ولم تتغير.

سألت نجلاء : ما هي هذه القصة؟

رد مالك : اسمها : «من حرك جبني؟»

ضحك الزملاء من غرابة الاسم وعلق عباس قائلاً : «عنوانها يوحي بأنها ستعجبني. أرجوك احك لنا القصة».

أجاب مالك بحماس : بكل سرور، وهي ليست طويلة. وبدأ يروي القصة.

القصـــة

كان يا ما كان في قديم الزمان، فأران وقزمان، يعيشون في متاهة مليئة بالجبن. وكانوا سعداء بهذه الحياة لأن الجبن كان غذاء دائما لهم، وكان يجلب لهم السعادة . الفأران اسمهما : « شمام » و « سريع » أما القزمان فكانا ضئيلين في حجم الفئران واسمهما : متوكل ومتواكل.

كان الأربعة يمضون الوقت في المتاهة باحثين عن جبنهم المفضل، فكان الفأران شمام وسريع يبحثان عن الجبن ويأكلان أي نوع يجدانه. أما القزمان، متوكل ومتواكل، فقد استخدما عقليهما في البحث عن نوع متميز من الجبن اعتقدا أنه سيجلب لهما السعادة. ورغم اختلاف الفأرين عن القزمين إلا أن الأربعة كانوا يرتدون ملابسهم الرياضية وأحذية الجري ثم يغادرون منازلهم الصغيرة وينطلقون في المتاهة بحثاً عن جبنهم المفضل.

كانت المتاهة عبارة عن شبكة من الممرات والدهاليز والغرف والزوايا المظلمة، وكان من السهل أن يتوه فيها

الإنسان. استخدم الفأران شمام وسريع أسلوب التجربة والخطأ للعثور على الجبن، فكانا يركضان في أحد الممرات وإذا لم يجدا به جبناً كانا يدوران على عقبيها وينتقلان إلى غيره، وسرعان ما أصبحا يتذكران الممرات الخالية من الجبن ويدخلان مناطق جديدة.

كان « شمام » يستكشف الاتجاه العام للجبن مستخدماً أنفه الكبير ويندفع « سريع » منطلقا إلى الأمام. وكانا يضلان الطريق ويذهبان في الاتجاه الخطأ ويصطدمان بالجدران، ولكنهما كانا يجدان طريقهما بعد حين.

أما القزمان متوكل ومتواكل فقد استخدما قدرتهما على التفكير والتعلم من خبراتهما السابقة، وحاولا ابتكار أساليب أكثر تعقيداً للعثور على الجبن، فأصاباً نجاحاً في بعض الأحيان. وفي أحيان أخرى كانت أفكارهما وعواطفهما تشوش نظرتهما للأمور، فتزيد من صعوبة وتعقيد الحياة في المتاهة.

ومع ذلك اكتشف الجميع ما كانوا يبحثون عنه، كل بطريقته الخاصة. فقد وجد كل منهم نوع الجبن المفضل له ذات يوم عند نهاية أحد الممرات في محطة الجبن (ج). ومنذ ذلك الحين ظل الفأران والقزمان يرتدون ملابسهم وأحذيتهم الرياضية كل صباح ويتجهون إلى محطة الجبن (ج)، ولم يمض وقت طويل حتى صار لكل منهم نظامه الروتيني الخاص، فداوم شمام وسريع على الاستيقاظ مبكراً كل صباح ثم الإسراع إلى المتاهة، سالكين دائماً نفس الطريق، وعند وصولها كانا يخلعان أحذيتهما الرياضية ويقوم كل منهما بربط فردتي الحذاء معاً وتعليقها حول رقبته حتى يسهل عليه ارتداء الحذاء بسرعة فيما بعد، ثم يجلسان للاستمتاع بالجبن.

في بادئ الأمر كان متوكل ومتواكل يسرعان أيضاً كل صباح إلى محطة الجبن (ج) للاستمتاع بالجبن. ولكن بعد فترة قصيرة اتبع القزمان روتيناً مختلفاً، فصارا يستيقظان من نومهما متأخرين قليلاً ويرتديان ملابسهما على نحو أبطأ ثم يسيران إلى محطة الجبن (ج)، فقد كانا يعلمان تماما مكان الجبن وكيفية الوصول إليه.

لم تكن لديهما فكرة عن مصدر الجبن أو من وضعه هناك بل افترضا أنه سيكون هناك وحسب.

بمجرد وصول متوكل ومتواكل إلى محطة الجبن (ج) كل صباح كانا يسترخيان ويتصرفان وكأنهما في منزلهما، فيخلعان ملابسهما الرياضية وأحذيتهما الخاصة ويسيران حفاة الأقدام. لقد تعاظم شعورهما بالاطمئنان والراحة بعد أن وجدا الجبن.

قال متواكل : هذا رائع، لدينا كميات من الجبن تكفينا للأبد.

أحس القزمان بالسعادة والنجاح وظنا أنهما في أمان. ولما كانت المحطة عبارة عن مخزن ضخم، بنى القزمان منزلين قريبين منها. ثم زينا الجدران بالشعارات والأقوال المأثورة، بل ورسما صورا فكاهية للجبن وعلقاها في كل مكان حولهما. وكانت إحدى العبارات تقول :

«الجبن يجعلنا سعداء »

في بعض الأحيان كان متوكل و متواكل يصطحبان شمام وسريع لمشاهدة كومة الجبن.

قال متواكل : نحن نستحق هذا الجبن، فقد تعبنا كثيراً حتى عثرنا عليه، ثم التقط قطعة من الجبن والتهمها، واستغرق في النوم كعادته. واستمر الاثنان على هذه الحال بعض الوقت إلى أن بدأت ثقة متوكل ومتواكل تتحول إلى غرور، وأمسى شعورهما بالاطمئنان طاغياً لدرجة لم يلحظا معها ما كان يجري.

واصل شمام وسريع روتينهما اليومي، فكانا يصلان مبكرين لمحطة الجبن (ج)، يتفقدان المكان للتأكد من عدم وجود أي تغيير، ويطمئنان على دوام الحال، ثم يجلسان لتناول الجبن. وفي صباح أحد الأيام اكتشفا أن الجبن بدأ ينفد من المحطة (ج).

تبادل الفأران النظرات وأنزل كل منهما حذاءه المعلق حول رقبته وارتداه في قدميه وعقد رباطه بحزم. لم يبالغ الفأران في تحليل الموقف، فقد كانت المشكلة بسيطة وكذلك الحل : لقد تغير الوضع في محطة الجبن (ج) فقرر شمام وسريع أن يتغيرا هما أيضاً. نظر كلاهما في المتاهة ثم رفع شمام أنفه إلى أعلى وبدأ يشم الهواء وأومأ برأسه إلى سريع فانطلق الأخير يعدو داخل المتاهة يتبعه شمام. وكانت بداية لرحلة بحث جديدة عن جبن جديد.

وصل متوكل و متواكل إلى محطة الجبن (ج) في وقت متأخر ذلك اليوم، ولم يكونا قد لاحظا التغيرات الصغيرة التي طرأت على مر الأيام. وكانا واثقين أن الجبن سيكون بانتظارهما.

صاح متواكل في جزع : يا إلهي .. لا يوجد جبن!؟ مستحيل .. مستحيل، ثم صرخ بأعلى صوته :

من حرك جبني؟

وضع متواكل يديه حول خصره، وقد احمر وجهه من فرط الانفعال، وصرخ بأعلى صوته : «هذا ليس عدلاً ». هز متوكل رأسه غير مصدق ما حدث، واستمر في مكانه برهة مشدوهاً من هول الصدمة، لأن ذلك لم يكن في الحسبان.

كان متواكل يزمجر بأعلى صوته، حتى أن متوكل صم أذنيه بإصبعيه، فلم يكن مستعدا للصدمة، ولم يكن يريد التعامل مع الأمر الواقع.

كان سلوك القزمين مفهوما، فلم يكن العثور على الجبن بالأمر اليسير. وكان هو مصدر سعادتهما الوحيد.

بالنسبة للآخرين قد يعني الجبن تبوء منصب رفيع، أو الشعور بالأمان أو امتلاك منزل جميل. ونظرا لفداحة الموقف، فقد قضى القزمان وقتاً طويلاً وهما يحاولان تقرير ما ينبغي عمله، وهداهما تفكيرهما إلى الاستمرار

في تفحص أرجاء المحطة (ج) للتحقق مما إذا كان الجبن قد اختفى فعلاً.

بادر «شمام» وسريع بالتحرك سريعاً، بينما ظل متوكل و متواكل حائرين مشدوهين يلعنان الظروف. وبدأ القنوط يتسرب إلى نفس متوكل. قال لنفسه: ماذا عساي أن أصنع إذا لم أجد الجبن هنا غداً؟. وكان على حق، لأنه بنى كل خططه المستقبلية على اعتبار أن الجبن لا ينفد.

لم يستطع القزمان تصديق ما حدث، فلم يحذرهما أحد. وقبل أن يعودا إلى المنزل، كتب متوكل العبارة التالية على الجدار:

« كلما ازدادت أهمية الجبن بالنسبة لك، كلما ازداد تشبثك به»

في اليوم التالي عاد الاثنان إلى محطة الجبن (ج). لكن الموقف ظل كما هو: فالجبن لم يعد موجوداً. فلبث القزمان جامدين في مكانهما.

أغلق متوكل عينيه وبدأ يفكر. كان يتمنى لو أنه لاحظ تناقص الجبن. **أما متواكل فقد حلل الموقف أكثر من مرة، وأعمل عقله المعقد، وبدأ يصرخ شاكيا: لم فعلوا بي ذلك؟ لن أسكت على هذا، وسأشجب الموقف، وأعلن عن رفضي التام لكل المتغيرات. هذا غير مقبول أبدا.**

أخيراً فتح متوكل عينيه وأجال بصره في المكان ثم قال: أين شمام وسريع؟ هل تعتقد أنهما يعلمان شيئاً لا نعرفه؟. فأجاب متواكل في تهكم: ما الذي يمكن أن يعرفاه؟ ثم أردف قائلاً: أنهما مجرد فأران. نحن أذكى من الفئران.

قال متوكل: أنا أعلم أننا أذكى، ولكننا لا نتصرف بذكاء في هذه اللحظة بالذات، فالأمور تتغير هنا يا متواكل وربما يكون من الأفضل أن نتغير نحن أيضاً.

تساءل متواكل: ولم ينبغي أن نتغير؟ إننا بشر ومتميزون، ولا ينبغي أن نتعرض لمثل هذه المواقف. أو ينبغي على الأقل أن يتم تعويضنا.

فسأله متوكل باستغراب: ولم ينبغي تعويضنا؟ ومن الذي سيعوضنا؟

أجاب متواكل بثقة: نحن أصحاب حق، ولا بد من تعويضنا أو على الأقل إخطارنا بالتغيير قبل حدوثه.

سأل متوكل بفضول: لنا الحق في ماذا؟

أجاب متواكل: لنا الحق في جبننا. ليس من العدل أن ينفد الجبن فجأة.

تساءل متوكل: لماذا؟

أجاب متواكل: لأننا لم نتسبب في هذه المشكلة، بل إن شخصا آخر هو المسئول ولا بد أن نستفيد من هذا الموقف. نحن لم نخترع العولمة، ولم نعقد اتفاقية التجارة العالمية، ولا يجب أن نصبح من ضحايا «الجات.»

قال متوكل: « علينا أن نكف عن تحليل الموقف وشجب العولمة ونشرع في البحث عن جبن جديد».

أجاب متواكل معترضاً: لا وألف لا، لابد أن أعرف السر، وأرفض أن أكون ضحية.

وبينما كان متوكل ومتواكل يتجادلان ويختلفان حول اتخاذ أي قرار، كان شمام وسريع قد قطعا شوطاً بعيداً، فتوغلا أكثر في المتاهة، وكان تركيزها منصبا على اكتشاف جبن جديد. وأخيرا وصلا إلى محطة الجبن (هـ).

أطلقا صرخة طويلة وحادة من فرط سعادتهما، لقد عثرا على مخزون هائل من الجبن الجديد.

كان متوكل و متواكل لا يزالان في محطة الجبن (ج) يقيمان الموقف. وبعد سلسلة من الشجب والندب، انبرى كل منهما يلوم الآخر على ما هما فيه.

في بعض الأحيان، كان متوكل يتخيل شمام وسريع وهما يعثران على الجبن الجديد ويستمتعان بتناوله، ويرى نفسه ينطلق في المتاهة، فيعثر على جبن طازج. بل إنه كاد يحس بمذاق الجبن الجديد في فمه. وكلما تراءت لمتوكل صورته وهو يلتهم الجبن الجديد، كلما تخيل نفسه مبارحاً محطة الجبن (ج).

صاح متوكل فجأة: فلنغادر هذا المكان!

أجابه متواكل بسرعة: كلا أنا أحب هذا المكان، فهو مريح ومألوف. كما أن المتاهة مجهولة ومحفوفة بالمخاطر..

قال متوكل معترضاً: هذا ليس صحيحا، لقد جبنا أجزاء كثيرة في المتاهة من قبل، ولم نواجه أية مخاطر، وبوسعنا أن نفعل نفس الشيء مرة أخرى.

قال متواكل: لقد كبرنا يا أخي، ولا أريد أن أضل طريقي وأصبح أضحوكة أمام العالم.

حينما سمع متوكل هذه العبارة، عاوده الخوف من الفشل، وخبا أمله في العثور على جبن جديد.

واصل القزمان الذهاب إلى محطة الجبن (ج) كل يوم، ثم يعودان أدراجهما إلى المنزل بخطى ثقيلة.

حاولا إنكار ما يحدث وبدأت الكوابيس تهاجمهما. ومع ذلك واظبا على العودة لمحطة الجبن (ج) كل يوم.

قال متواكل: ربما يكون أحدهم قد خبأ الجبن خلف الجدار. وفي اليوم التالي عادا يحملان عدة الحفر. أمسك متواكل إزميلاً بينما انهال متوكل بمطرقة على جدار محطة الجبن (ج) حتى أحدثا فيه فجوة. ألقى الاثنان نظرة فاحصة خلف الجدار فلم يجدا شيئاً.

فبدأ متوكل يدرك الفرق بين النشاط والإنتاجية.

قال متواكل: ربما يتعين علينا أن نقعد هنا، فلابد أن يعيدوا لنا جبننا إن عاجلاً أو آجلا.

لكن الجبن لم يظهر مرة أخرى أبداً.

أيقن متوكل أن زمام الموقف بدأ يفلت من أيديهما. ثم

بدأ يسخر من نفسه ويقول : **ألا ترى يا متواكل أننا نفعل نفس الشيء مراراً وتكراراً ونتعجب من عدم حدوث تحسن. أليس هذا مضحكا؟ لم تكن لدى متوكل فكرة عن المكان الذي يمكن أن يعثر فيه على الجبن، ولكنه لم يتمالك نفسه من أن يسخر من حماقته عندما رأى ما صنع به الخوف.**

سأل متوكل متواكل : أين وضعنا أحذيتنا؟ استغرق البحث عن الأحذية طويلاً لأنهما وضعا كل شيء بغير نظام عندما وجدا الجبن في المحطة (ج)، اعتقاداً منهما أنهما لن يحتاجا للأحذية مرة أخرى.

عندما شاهد متواكل صديقة يرتدي حذاءه بادره قائلاً : لا أصدق أنك ستذهب للمتاهة مرة أخرى، لا بد أن تنتظر معي هنا حتى يعيدوا الجبن إلى مكانه.

أجاب متوكل : ليس هناك من يعيد لنا جبننا، فنحن مسئولون عن أنفسنا، لقد حان وقت البحث عن جبن جديد.

قال متواكل مجادلاً : ولكن ماذا لو لم يوجد جبن في المتاهة؟ وحتى إن وجد، ماذا سيحدث لو لم نعثر عليه؟ أطرق متوكل برهة ثم قال : لا أعلم، لقد سألت نفسي كل هذه الأسئلة، وفي كل مرة كنت أقعد في مكاني مكبلا بالخوف.

تخيل متوكل نفسه ضائعا في المتاهة، لكنه شعر بالارتياح، لأنه أدرك أن العثور على الجبن لن يكون سهلا، ولكنه قال لنفسه : أضعف الإيمان أنني سأحاول. وفجأة أدخل الإصرار على المحاولة في نفسه نوعا من الارتياح. ومرة أخرى، تخيل نفسه يتناول نوعا فاخرا من الجبن ذي الثقوب، وجبن شيدر بلونه الفاتح وجبن الموزاريلا والجبن الفرنسي. وعندما أفاق من تخيلاته قال لصديقه :

في بعض الأحيان تتغير الأمور، وهذه هي سنة الحياة! فالحياة تمضي وينبغي أن نمضي معها.

نظر متوكل إلى جسم صديقه النحيل، محاولاً أن يخاطبه بعقل ومنطق. بيد أن خوف متواكل كان قد استحال غضباً، فلم يجد منه إلا صداً وإعراضاً.

ضحك متوكل وهو يقول : حان وقت الرحيل، لا بد أن أسبر غور المتاهة.

لكن أسارير متواكل لم تنفرج ولم ينبس بكلمة.

التقط متوكل حجراً صغيراً حاداً، وخط به على الجدار هذه العبارة :

«إذا لم تتغير، سوف تُدِّمر»

عندما خطا متوكل أولى خطواته في المتاهة التفت وراءه وجال بنظره في المكان، وبدأ يشعر بحنين قديم يشده إلى مرابع المنزل القديم. ثم قال لنفسه : الحزن شيء رائع، فهو يوقظ الإنسان النائم بداخلنا. وكذلك الخوف رائع، فلم أكن لأتحرك لو لم أخف على مستقبلي.

كان يعلم أن قليلاً من الخوف يمكن أن يحفز على العمل، غير أن الخوف يتحول إلى مأساة إذا تملكنا إلى حد يقعدنا عن العمل.

فيما كان متوكل يتلمس طريقه في المتاهة ساوره القلق لأنه تأخر عن شق طريقه إلى الأمام. لكنه قال لنفسه : اليوم أفضل من غدا. وساوره شك في قدرته على مواصلة السير لأنه لم يأكل جبنا منذ زمن.

ثم افتر ثغره عن ابتسامة خفيفة وهو يقول : «أن أصل متأخراً خير من ألا أصل على الإطلاق».

في الأيام القليلة التالية، لقي متوكل القليل من الجبن هنا وهناك. لكنه كان يأمل في العثور على جبن كافٍ ليأخذ بعضاً منه إلى متواكل ويشجعه على مرافقته. ولذلك لم يشعر بثقة كافية، حيث بدا له أن أشياء كثيرة تغيرت منذ آخر مرة أتى فيها إلى هنا. وكلما ظن أنه يتقدم إلى الأمام كان يضل طريقه في الممرات.

تساءل متوكل ما إذا كان متواكل قد انتقل لمكان آخر أم أنه ما زال فريسة للخوف. ثم تذكر أن الأوقات التي شعر فيها بأنه في أفضل حالاته كانت تلك التي شهدت انطلاقه إلى الأمام. فكتب على الجدار :

«التحرك في اتجاه جديد يساعدك في العثور على جبن جديد».

ثم ضحك من نفسه وأدرك أن المخاوف لا تزيد الأمور إلا سوءاً. ففعل ما كان سيفعله لو لم يكن خائفا، وسلك اتجاهاً جديداً.

اندفع متوكل يركض في الممر المظلم وقد علت شفتيه ابتسامة.

لقد بدأ في اكتشاف ما يغذي روحه وبدأ يتحرر من خوفه، مع أنه لم يكن يعلم ما تخبئه له الأقدار. وتساءل مستغرباً :«لم أشعر بمثل هذه الراحة النفسية مع أني لا أملك أي جبن ولا أعرف إلى أين أمضي». لكنه توقف مرة أخرى، وكتب على الجدار :

«عندما تتجاوز الخوف الكامن بداخلك، تشعر أنك حر»

لم تراوده مثل هذه الأحاسيس منذ زمن طويل، حتى كاد ينسى طعم الإثارة التي يبعثها في النفس انتصار الإنسان على الخوف.

بدأ متوكل يفكر فيما يمكن أن يكسبه، لا فيما يمكن أن يخسره. وشعر أن الحيوية والقوة بدأت تدب في جسده من جديد. وقبل أن يمضي وقت طويل، أبصر محطة جبن. تهلل وجهه عندما لاحظ قطع صغيرة من الجبن متناثرة قرب المدخل. بدا الجبن شهيا، وعندما تذوقه

وجده لذيذا. تناول متوكل معظم قطع الجبن، ووضع القليل في جيبه ليتناوله فيما بعد أو ربما ليتقاسمه مع متواكل.

دلف متوكل إلى محطة الجبن سعيدا، بيد أنه وجدها خاوية. اعتصر الحزن قلبه وقال: «لا بد أن أحدهم سبقني وخلف وراءه تلك القطع الصغيرة.»

أدرك أنه لو كان تحرك مبكرا، لوجد كمية كبيرة من الجبن الطازج. وقرر أن يعود أدراجه ويرى ما إذا كان متواكل على استعداد لمرافقته. ثم كتب على الجدار:

«كلما أسرعت وتخليت عن الجبن القديم، كلما وجدت الجبن الطازج بسرعة.»

عاد متوكل أدراجه إلى محطة الجبن (ج) فوجد متواكل جالسا في مكانه. قدم له بعض قطع الجبن الجديد، لكن متواكل أبى أن يأكلها وشكر صديقه على لفتته الطيبة، ثم قال: «لا أعتقد أنني أحب الجبن الجديد، فأنا لم أتعود أكله، أريد جبني القديم، ولا بد أن أحصل على ما أريد.»

هز متوكل رأسه في يأس ولم يجد مناصا من العودة بمفرده. عندما وصل متوكل إلى أبعد نقطة كان قد بلغها في المتاهة، شعر بالحنين إلى صديقه، ولكنه استشعر سرورا خفيا بما كان يتكشف أمام قلبه وعقله. كان يعلم أن ما جعله سعيدا لم يكن الحصول على الجبن فحسب. كان منبع سعادته هو إحساسه بأنه تحرر من قيد المكان القديم ومن التفكير الجامد.

أدرك متوكل مرة أخرى أن ما تخشاه لا يكون بالضرورة سيئا بالدرجة التي يصورها لك خيالك، وأن الخوف الذي تدعه يتضخم في عقلك أسوأ بكثير من الموقف الذي تعيشه فعلا.

كان تفكيره القديم مشوشا بفعل هواجسه، لكنه أدرك أن التغيير المستمر أمر طبيعي، سواء كنت تتوقعه أم لا،

لم يكن متوكل قد عثر على الجبن بعد، لكنه مضى يفكر فيما تعلمه حتى الآن. أدرك أن سلوكه تغير، وتأكد من أن الإنسان عندما يغير تصوراته يغير أيضا أفعاله. وقال لنفسه: يمكن للإنسان أن يؤمن بأن التغيير ضار، ويقاومه. ويمكن أن يؤمن بأنه مفيد، ويرحب به. إن الأمر كله مرهون بما نختار أن نفكر به.

قرر متوكل أن يمضي إلى المناطق المجهولة، وصافحت عيناه في الطريق قطعا صغيرة من الجبن، وبدأ يستعيد قوته وثقته. وعندما فكر في المكان الذي جاء منه، أحس بسعادة لأنه كتب كثيرا من الأفكار على الجدران، وأيقن أن ما كتبه سيساعد متواكل على الاهتداء لطريقه في المتاهة. ولهذا أخرج قلمه وعاد يكتب على الجدار:

«الانتباه للمتغيرات الصغيرة مبكرا، يساعدك على التكيف مع المتغيرات الكبيرة لاحقا.»

في هذه اللحظة اندفع متوكل في ممر جديد، وما أن انعطف حول زاوية الممر حتى وجد نفسه أمام مخزن جبن كبير. وعندما دلف إلى الداخل، ذهل وهو يرى أكداسا من الجبن مرتفعة بعضها فوق بعض. لقد رأى أكبر مخزن من الجبن تخيله في حياته، حتى أنه لم يستطع أن يعرف كل الأنواع التي شاهدها لكثرتها. ولم يكن أبدا يتخيل أنه من الضروري أو بالإمكان صناعة كل هذا الجبن.

تساءل للحظة عما إذا كان ما يشاهده حقيقة أم خيال، ثم حانت منه التفاتة فوقع بصره على صديقيه القديمين شمام و سريع. رحب شمام بمتوكل بإيماءة من رأسه ونفخ الهواء من أنفه مبتهجا، بينما حرك سريع مخالبه مرحبا وقفز إلى أعلى معبرا عن رشاقته.

أدرك متوكل عندما رأى بطنيهما منتفخين أن الفأرين الصغيرين وصلا مبكرين. حياهما على عجل وبدأ يتذوق الأنواع التي أعجبته من الجبن. ثم خلع حذاءه وعقد رباطه وعلقه حول عنقه ليكون قريبا منه عندما يحتاج إليه. ضحك شمام وسريع وبدت عليهما علامات الاستحسان. أقبل متوكل على الجبن الجديد يلتهمه بنهم، ثم هتف بأعلى صوته: «يحيى التغيير!»

ثم ضحك وأدرك أنه بدأ يتغير منذ أن تعلم كيف يسخر من نفسه ومن تصرفاته الخاطئة. أدرك أن أسرع طريقة للتغيير هي أن تسخر من غبائك. عندئذ فقط يمكنك أن تتحرر من مخاوفك وتنطلق نحو أهدافك بسرعة.

وأدرك متوكل أيضا أنه تعلم الكثير من صديقيه شمام وسريع. لقد تعاملا مع الحياة ببساطة ولم يبالغا في تحليل الأمور. فعندما تغير الموقف تغيرا هما أيضا وتحركا بسرعة. أعمل متوكل تفكيره العميق وذهنه الصافي في شيء يمتاز به الأقزام عن الفئران. فقد بدأ يستعيد كثيرا من التفاصيل الواقعية، ويتذكر الأخطاء التي ارتكبها في الماضي، ويفكر كيف عليه أن يستخدمها في التخطيط للمستقبل.

ثم تأكد أن بإمكان كل إنسان، قزما كان أم عملاقا أن يتعلم كيف يتعامل مع التغيير. فقال متوكل لنفسه: يمكنك إدارة التغيير:

❑ إذا صرت أكثر بساطة وتحليت بالمبادرة وتحركت بسرعة.
❑ إذا لم تبالغ في فلسفة الأمور وتعقيدها وإذا لم تربك نفسك بتصورات سلبية تثير مخاوفك.
❑ إذا تمكنت من رصد التغيرات الصغيرة قبل أن تتفاقم وأبديت استعدادا لمواجهة التغيير الكبير قبل أن يصبح أمرا واقعا.

أدرك متوكل أنه لا شيء يصير أفضل ما لم يتغير. وأن هناك جبنا جديدا في مكان ما، سواء عثرت عليه في الوقت المناسب أم لا. كان يستشعر نفورا من التغيير في البداية. لكنه اكتشف أن التغيير نعمة من نعم الله سبحانه وتعالى لأنه قاده إلى العثور على الجبن أولا، وعلى جانب من قواه الخفية الكامنة في داخله ثانيا. ثم تأكد أن اكتشاف الإنسان لذاته أهم من اكتشاف الجبن.

وفجأة فكر متوكل في صديقه متواكل. وكان يتساءل ما إذا كان متواكل قد قرأ أيا من العبارات التي كتبها على الجدران.

ترى، هل قرر متواكل أن يتحرر من مخاوفه ويتحرك؟ هل دخل المتاهة واكتشف ما يمكن أن يجعل حياته أفضل؟

أم أنه ما زال قابعا في مكانه، لا حول له ولا طول، دون أن يدرك أن السماء لا تمطر ذهبا ولا فضة، وأنها لن تمطر جبنا أو خبزا.؟

فكر متوكل في العودة إلى محطة الجبن (ج) لعله يعثر على متواكل، متوقعا أنه سيستطيع الاهتداء إلى طريقه ويصل إلى هناك. فإذا وجد متواكل، أمكنه أن يأخذ بيده وأخرجه من محنته. لكن متوكل تذكر أنه حاول من قبل أن يقنع صديقه بالتغيير، ولم يفلح. ثم كتب على الجدار:

«عليك أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، لكن لا تحاول إجبارهم على ذلك. فمن لا يتغير من الداخل، لا يتغير أبدا.»

الآن، أصبح على متواكل أن يشق طريقه بنفسه متجاوزا مخاوفه وباحثا عما يبث في نفسه الطمأنينة. فلا يمكن لسواه أن يفعل ذلك نيابة عنه، وليس مطلوبا من أحد أن يقنعه به. بل عليه هو أن يعي ميزة تغيير نفسه .

وتذكر متوكل أنه ترك له سلسلة من العلامات على الطريق، ويمكنه الاهتداء بها. فارتاح ضميره وتوجه إلى أكبر جدار في محطة الجبن الجديدة (هـ) وكتب عليه خلاصة كل ما تعلمه. وابتسم بارتياح وهو يكتب ما تعلمه :

توقع التغيير، لأن الجبن يتحرك من مكانه باستمرار.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

تغير أنت .. قبل أن تحاول تغيير الآخرين.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

استمتع بالتغيير، وغامر بشجاعة وتمتع بمذاق الجبن الطازج.

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

«ان الله لا يغير ما بقوم، حتى يغيروا ما بأنفسهم.»

❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋ ❋

أدرك متوكل أن من السهل عليه أن يعود سيرته الأولى إذا ركن للراحة. فبدأ يتفقد محطة الجبن الجديدة (هـ) للوقوف على حالة الجبن بانتظام. ورغم أنه كان يملك مخزونا ضخما من الجبن، إلا أنه واصل اكتشافاته في المتاهة ليعرف كل ما يدور حوله. فقد أدرك أنه المسئول الوحيد عن تحديد اختياراته والبدائل المتاحة أمامه. وبدأ يفكر بما سمعه ويسمعه في وسائل إعلام الأقزام. أدرك أنه أصبح عملاقا رغم حجمه الصغير، ورغم ضآلة موارده.

كان بإمكانه أن يلجأ إلى صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي. وكان بإمكانه الاقتراض من الخارج والاعتماد على المساعدات الخارجية. لكنه أدرك أن بإمكانه أن يصنع جبنه الخاص، وربما يستطيع تصديره للخارج. ومنذ تلك اللحظة، قرر أن يبقى مستقلا، وأن يبدأ مشروعا جديدا لإنتاج الجبن. وقرر أن ينتج الجبن البلدي، لأن الناس سيحبونه أكثر، ولأن سعره سيكون أقل.

في هذه اللحظة:

تناهى إلى مسامع متوكل ما خيل إليه أنه صوت قادم من أطراف المتاهة. كان الصوت يقترب من مدخل محطة الجبن (هـ)، ثم علا الصوت أكثر وظن أن شخصا ما على وشك دخول المخزن. تساءل متوكل : هل يكون هذا القادم صديقه متواكل؟ وهل هو على وشك أن يرى وجه صديقه القديم .. يدخل إلى المخزن شاحبا ومنهكا من

الجوع وتعب المسير؟
تمتم متوكل بدعاء قصير، وكان يملأه الأمل في أن يكون صديقه قد تمكن في النهاية من إدراك أهمية التغيير، وأنه قد قرر:

«التحرك مع الجبن والاستمتاع بالحياة!».

هذه هي نهاية القصة.
وربما تكون بداية جديدة.

الزملاء يناقشون القصة في ظهر نفس اليوم:

التقى الأصدقاء مساء ذلك اليوم في بهو الفندق. وبدءوا يمازحون بعضهم، وكان كل منهم يتخيل نفسه في المتاهة. وسأل كل منهم الآخر: هل عثرت على جبنك؟

سألت نجلاء الجميع: من الشخصية الأقرب لكل منكم في القصة؟ من يرى نفسه في: شمام أو سريع أو متوكل أو متواكل؟

أجاب عباس: فكرت في ذلك طيلة فترة ما بعد الظهر، وأتذكر بوضوح أنني واجهت ظروفا قاسية وعانيت من التغيير، قبل أن أبدأ مشروعي لبيع الأدوات الرياضية. أعتقد أنني لم أكن شمام. فلم أستشرف رياح التغيير مبكرا، ولم أكن سريع أيضا، لأني لم أبادر بالعمل فورا. يبدو أنني أشبه متواكل الذي أراد أن يظل في منطقة الأمان، لأنني لم أشأ أن أتعامل مع التغيير، ولم أرغب في مواجهته.

سأله مالك: ما الذي تعنيه يا صاحبي؟

أجاب عباس: تغيير غير متوقع في المسار الوظيفي.

سأله مالك ضاحكا: هل فصلت من عملك.؟

قال عباس: لنقل أنني لم أنطلق لأبحث عن جبن جديد. كنت أظن أن لدي سببا وجيها يحول بيني وبين التغيير، ولهذا شعرت بالقلق حين فصلت من عملي.

تجاسر زملاء آخرون ممن لاذوا بالصمت في بداية النقاش، وبدءوا يتحدثون عن تجاربهم، ومنهم صادق الذي كان قد التحق بالجيش.

قال صادق: إن متواكل يذكرني بصديق لي. فقد تقرر إلغاء الإدارة التي كان يعمل بها، ولكنه رفض أن يعترف بذلك. حاولنا جميعا أن نبين له الفرص الكثيرة المتاحة في نفس الشركة لمن يتحلون بالمرونة وعلى استعداد للتغيير والتدريب. لكنه كان يظن أنه ليس هناك ما يوجب التغيير، وعندما ألغيت إدارته كان هو الوحيد الذي فوجئ بذلك. وهو الآن يجد صعوبة في التكيف مع التغيير الذي ظن يوما ما أنه لن يحدث.

قالت مادلين: أنا أيضا لم أظن أن التغيير سيصادفني. ولكن تم تحريك جبني أكثر من مرة في حياتي الشخصية. ضحك الجميع إلا حسان الذي ارتسمت على وجهة علامات الاستغراب، وقال: ربما يكون هذا هو المغزى الحقيقي للقصة، فالتغيير يحدث لنا جميعا. وأضاف: كم كنت أتمنى لو استمعت عائلتي لقصة الجبن في وقت مبكر، ولكننا للأسف لم نشأ رؤية التغيير الذي طرأ على أعمالنا. والآن سبق السيف العذل واضطررنا لإغلاق الكثير من متاجرنا.

فوجئ كثيرون في المجموعة بكلام حسان، لأنهم كانوا يعتبرونه محظوظا لأنه ولد لأسرة تدير عددا من المشروعات المزدهرة. تساءلت مادلين بفضول: ما الذي حدث؟

أجاب حسان بأسى: أصبحت متاجرنا عتيقة ومتهالكة. وعندما افتتح متجر كبير في المدينة، وامتلأ بالسلع الرخيصة والخدمات الحديثة، لم نكن مستعدين لمنافسته. لقد أدركت الآن أننا لم نفعل مثلما فعل شمام وسريع. بل تصرفنا كما تصرف متواكل. حاولنا أن نتجاهل ما يجري فوقعنا في مأزق. وكان الأجدر بنا أن نتعلم بضعة دروس من متوكل، ولكننا لم نستطع أن نسخر من أنفسنا ونغير أسلوبنا في أداء العمل. إن قصة «سنسبري» المتجر الإنجليزي الضخم الذي افتتح في القاهرة تكررت معنا. أو أننا عايشناها قبل أن يدركها من تأثروا بمحلات السوبرماركت الجديدة في القاهرة.

ظلت نورا التي أصبحت سيدة أعمال ناجحة تصغي لما يدور من نقاش وهي مستغرقة في صمتها وأفكارها. وعندما بدأت حديثها قالت:

فكرت أنا أيضا بالقصة، وسألت نفسي كيف يمكن أن أكون مثل متوكل فأعترف بقراراتي الخاطئة وأسخر من نفسي، وأتغير. والآن:

دعونا نتكلم بصراحة:

من منكم يخشى التغيير؟ لم يحر أحد جوابا. فاقترحت أن تكون الإجابة برفع الأيدي. وهنا ارتفعت يد واحدة فقط. قالت نورا: حسنا. يبدو أن بيننا شخص واحد صادق فقط! ثم تابعت: قد يروق لكم السؤال التالي أكثر: من منكم يعتقد أن زملاءه الآخرين يخافون التغيير؟ وهنا رفع الجميع أيديهم ثم غرقوا في الضحك. تساءلت نورا: ما معنى هذا؟. أجاب حسان: الإنكار.

قال مالك: بالتأكيد، ثم تابع قائلا: في بعض الأحيان لا ندرك أننا خائفون، وعندما سمعت القصة أول مرة أخافني سؤال:

ماذا كنت ستفعل لو لم تخف؟

قالت مادلين: حسنا، فهمت من القصة أن التغيير يحدث

في كل زمان ومكان ولكل إنسان، وإن حالي سيكون أفضل لو تكيفت معه بسرعة. أذكر أن شركتنا كانت تبيع موسوعة من 20 مجلدا. فأخبرنا أحد الخبراء أن علينا أن ننشر موسوعتنا على قرص كمبيوتر واحد ونبيعه بسعر أقل. وكانت لهذه الخطوة مزايا كثيرة منها سهولة تحديث الموسوعة وانخفاض تكلفة إنتاج أقراص الليزر، وضآلة تكلفة إرسالها بالبريد لمن يريد، ولكننا رفضنا الفكرة ولم نكن مستعدين لمناقشتها.

سأل حسان : لماذا رفضتم؟

أجابت : لأننا كنا نظن أن العمود الفقري للشركة هو فريق البيع الكبير الذي كان أفراده يبيعون الموسوعة من منزل إلى آخر. وكان الاحتفاظ بهذا الفريق يعتمد أولا وأخيرا على العمولات التي يتقاضونها على السعر المرتفع الذي نبيع به الموسوعة. وكنا نعتقد أن بيع الموسوعة بهذا الشكل سيستمر للأبد.

قالت نورا : ربما كان هذا هو المقصود بغطرسة النجاح التي رأينا عليها متوكل ومتواكل. فلم يلاحظا أنهما بحاجة لتغيير ما كان نافعا ومنطقيا ومربحا لهما يوما ما.

قال حسان : ظننتم أن جبنكم القديم هو جبنكم الوحيد.

قالت مادلين : نعم .. وأردنا التشبث بالجبن القديم حتى بعد أن بدأ يتقادم وفاحت رائحته. وعندما أتذكر ما حدث، أستطيع أن أرى بوضوح أن الأمر لم يقتصر على «نقل الجبن أو تحريكه من مكانه» بل إن للجبن نفسه عمرا افتراضيا تنتهي معه صلاحيته.

على كل حال، نحن لم نتغير. ولكن أحد منافسينا تغير قبلنا، فتراجعت مبيعاتنا، ونحن الآن نمر بأوقات عصيبة. والآن يلوح تغيير تكنولوجي جديد وكبير في الأفق. ولا يبدو أن أحدا في شركتنا يريد التعامل معه. إن الموقف لا يبشر بالخير وأعتقد أنني سأفقد وظيفتي عما قريب.

صاح عباس : حان وقت المتاهة! ضحك الجميع ومعهم مادلين.

التفت عباس نحو مادلين وقال : من المهم جدا أن تحاولي السخرية من نفسك.

قال صادق : هذا هو ما خرجت به من القصة، فأنا أميل إلى الصراحة الشديدة. لقد لاحظت كيف أن متوكل تغير حينما تمكن من السخرية من نفسه ومما كان يفعله.

تساءلت نجلاء : هل تعتقدون أن متواكل تغير في النهاية ووجد الجبن الجديد؟

قالت لطيفة : أعتقد ذلك. فردت كريمة قائلة : أنا لا أعتقد ذلك. فبعض الناس لا يتغيرون أبدا . إنني ألتقي بأناس على شاكلة متواكل في مجال الطب الذي أعمل فيه. فهم يرون أن الجبن من حقهم دائما، فإذا سلب منهم شعروا أنهم ضحايا وراحوا يلقون باللائمة على غيرهم.

قال حسان بصوت خافت كما لو كان يحدث نفسه :

أعتقد أن السؤال هو : **ما الذي يلزمنا لكي نتحرر من خوفنا وننطلق للأمام؟**

لم ينبس أحد ببنت شفة لبرهة من الوقت.

قال حسان : يجب أن أعترف بأنني رأيت ما يحدث للمتاجر التي تشبه متجرنا في مناطق أخرى. وكنت أمني نفسي ألا يصيبنا ما أصاب الآخرين. ثم بدأت أوقن بقول الشاعر :

«وما نيل المطالب بالتمني .. ولكن تؤخذ الدنيا غلابا.»

أظن أنه من الأفضل أن نبدأ التغيير ونحن أقوياء، بدلا من أن نكتفي برد الفعل بعد فوات الأوان. أي علينا أن ننقل جبننا بأنفسنا.

سأل صادق : ماذا تعني؟

أجاب حسان : كان بإمكاننا بيع كل متاجرنا القديمة وبناء متجر كبير يستطيع الصمود في وجه المنافسة.

قالت نورا : ربما كان هذا ما عناه متوكل حينما كتب على الجدار **«وتحرك مع الجبن.»**

قال صادق : أعتقد أن بعض الأشياء لا ينبغي أن تتغير، فأنا مثلا أريد التشبث بقيمي الأساسية، ولكني أدرك الآن أنني لو تحركت مع «الجبن» مبكرا لكنت في حال أفضل.

قال صلاح، وهو ذو شخصية تنزع إلى الشك والتردد : حسنا يا مالك، لقد كانت قصة مفيدة، ولكن كيف طبقتها في شركتك فعلا؟

ما لم يكن يعرفه الزملاء عن صلاح أنه كان يواجه بعض التغيير في حياته الشخصية. كان قد انفصل عن زوجته مؤخرا مما اضطره للموازنة بين عمله وتربيته لأبنائه المراهقين.

أجاب مالك : كنت أظن أن وظيفتي تقتصر على إدارة المشكلات اليومية حين ظهورها فقط، بينما كان علي أن أهتم بمستقبل الشركة. كنت أتعامل مع المشكلات على مدار اليوم، فأصبحت شخصا بغيضا ومكروها ممن حولي. كنت في سباق فئران لم أستطع الفكاك منه.

قالت نورا : وهكذا كنت تمارس الإدارة، بينما كان عليك أن تمارس القيادة.

أجاب مالك : تماما، لكني عندما سمعت القصة أدركت أنه كان علي أن أجد جبنا جديدا يحررني من مخاوفي. كان علي أن أبتكر وأن أستعد وأستمتع بالتغيير والنجاح في عملي وفي حياتي.

سأله حسان : ماذا فعلت في العمل؟

رد مالك : حين سألت العاملين في شركتنا عمن يكونون في القصة، عرفت أن كل شخصيات القصة موجودة لدينا. وأن كل شخصية منها بحاجة إلى معاملة مختلفة.

- كان لدينا من يشبهون «شمام» وهؤلاء توقعوا ما يحدث في السوق وساعدونا على تحديث رؤية شركتنا. ونحن من جانبنا شجعناهم على ابتكار خدمات ترضي

عملاءنا، فبدءوا يستمتعون بالعمل ويتكيفون مع التغيير. وكانوا أقل خوفا منا جميعا.

– أما السريعون الذين وجدناهم يشبهون «سريع»، فقد وضعنا لهم أدلة إجراءات يسترشدون بها، وتركناهم ينفذون. فتبين لنا أنهم سريعون في التنفيذ. لكنهم كانوا أحيانا يسيرون بسرعة في الاتجاه الخطأ. وكان علينا مراقبتهم باستمرار. وتمت مكافأتهم عن كل الأعمال التي أعادت لنا جبننا والأعمال التي أنتجت جبنا جديدا. لقد أحبوا العمل في شركة تركز على النتائج.

سألت نجلاء : «وماذا فعلتم مع أمثال متوكل ومتواكل؟» لسوء الحظ كان المتواكلون مثل الحمر التي تحمل أسفارا. لقد أثقلوا كاهلنا في كثير من المواقف. خذلونا كثيرا لأنهم كانوا إما مطمئنين تماما وإما خائفين إلى درجة تحول بينهم وبين التغيير. لقد تغير بعض هؤلاء من جراء التدريب والحفز والمتابعة، وبعدما شرحنا رؤيتنا لهم، وعرفوا أنها في صالح الجميع.

أخبرنا أمثال شخصية متواكل أنهم إما إن يتغيروا أو يغيروا. وعندما أدركوا خطر الجمود والخوف، تغير بعضهم وأبلوا بلاء حسنا. لقد ساعدتنا الرؤية على تحويل كثير من المتواكلين إلى متوكلين.

سأل صادق بفضول : وماذا فعلتم مع المتواكلين الذي لم يتغيروا؟

أجاب مالك بحزن : اضطررنا للاستغناء عنهم. فنحن أحيانا نضطر للتخلص من الحمولة الزائدة في السفينة لكي ننقذ السفينة كلها. في هذا العصر السريع والمتغير، لا تستطيع الشركات أن تحمل أكثر من منافسيها. فمن لا يتحرك، سيغرق يا صديقي.

الخبر السار هو أن المتوكلين أصبحوا يتوقعون التغيير ويبحثون عنه. ونظرا لأنهم كانوا يفهمون أنفسهم والآخرين، فقد ساعدونا في رسم رؤية واقعية للجبن الجديد، وكانت رؤية واضحة. قالوا إنهم يريدون العمل في منظمة تمنح أفرادها الثقة وتقدم لهم أدوات التغيير. وساعدونا على الاحتفاظ بروحنا المعنوية عالية، ومكنونا من أن نسخر من أنفسنا عندما نخطئ ونحن نبحث عن الجبن الجديد.

علق صلاح قائلا : هل خرجت بكل هذه المفاهيم والأفكار من تلك القصة؟

ابتسم مالك وقال : ليست القصة فقط، وإنما ما فعلناه بطريقة مختلفة في ضوء فهمنا الخاص لها.

قالت نجلاء : إنني أشبه متواكل نوعا ما، وأرى أن أهم ما في القصة هو سخرية متوكل من خوفه والصورة التي تخيلها وهو يقضم الجبن الجديد. وهذا ما جعله ينطلق في المتاهة دون وجل. إنني بحاجة إلى اختراق متاهة الحياة برباطة جأش. وهذا هو السبيل الوحيد لكي أعثر على جبني.

ابتسم صادق وقال : هذا يعني أن المتواكلين أيضا يستطيعون أحيانا أن يتغيروا.

ضحك عباس وقال : مثل ميزة الاحتفاظ بوظائفهم.

قال صلاح وكان أكثر أفراد المجموعة تشاؤما : ظل مديري يخبرني بأن شركتنا بحاجة للتغيير، وأعتقد أنه كان يقصدني أنا، إلا أنني لم أنصت إليه، ولا أظن أنني عرفت حقيقة الجبن الجديد الذي كان المدير يريد أن يحركنا نحوه. ثم ارتسمت ابتسامة خفيفة على وجهه وهو يقول : يجب أن أعترف أنني أحب فكرة رؤية الجبن الجديد. فحينما ندرك أن الأمور ستكون أفضل، يزداد اهتمامنا بالتغيير.

ثم أردف : ربما أمكنني تطبيق هذا على حياتي

ألم تلاحظوا:

أن الناس يشتكون من الحكومة، والحكومة تشتكي من الناس.
وأن رجال الأعمال يشتكون من الحكومة والبنوك، والبنوك تشتكي من أصحاب الأعمال والحكومة.
وأن الشركات تريد تقليص العمالة، والحكومة تريد توظيف كل الناس.
وأن التجار يشتكون من الركود ونقص السيولة، والناس يشتكون من ارتفاع الأسعار.
وأن الناس اشتروا مساكن وأماكن لم يسكنوها ويريدون بيعها، ويشتكون من انخفاض أسعارها.
وأن الآباء يدفعون شهريا لفواتير التليفون المحمول التي يستهلكها أبناؤهم أكثر مما يدفعون لمدارسهم ومساكنهم، ويشتكون من الدروس الخصوصية.
وأن الطلبة يشتكون من الجامعات التي تقبلهم كلهم ولا تعلمهم.
وأن المديرين يشتكون من ضعف إنتاجية الموظفين، وأن الموظفين يشتكون من ضعف المرتبات.
وأن المصدرين يشتكون من قيود التصدير، وأن المستوردين يشتكون من قيود الجمارك.
ألم تلاحظوا .. أن أحدا لم يتنبه إلى أن جبنه يتحرك!؟

الشخصية، فأبنائي يعتقدون أنه يصعب تغيير حياتهم، وهم يتصرفون مثل متواكل، ويعيشون دائما وهم غاضبون، من أي شيء ولأي شيء. ربما يخشون ما يخبئه لهم المستقبل، وربما أنني قصرت في حقهم فلم أرسم لهم صورة زاهية للجبن الجديد، ربما لأنني لم أكن أراه.

خيم الصمت على المجتمعين واستغرق بعضهم في التفكير، كل في حياته الخاصة.

قالت مادلين : حسنا، نحن نتحدث عن العمل والوظائف، ولكن بعد استماعي للقصة بدأت أفكر في حياتي الشخصية، أعتقد أن علاقاتي الحالية مع الناس تشبه الجبن المتعفن والملوء بالفطريات.

ضحكت كريمة وقالت : أنا أيضا يلزمني التخلص من بعض علاقاتي السيئة.

فردت نجلاء قائلة : ربما يكون الجبن القديم مجرد سلوك قديم. **إن ما نحتاجه فعلا هو التحرر من عاداتنا التي تسيء لنا ولعلاقاتنا، ثم يكون التحول إلى طريقة أفضل في التفكير والتدبير.**

هتفت كريمة : هذا رائع .. الجبن الجديد هو علاقة جديدة مع أنفسنا ومع الناس من حولنا.

بدأت أدرك أن الأمر ينطوي على ما هو أكثر من المعنى الظاهري للقصة، **كم تعجبني فكرة التحرر من العادات القديمة بدلا من التخلي عن العلاقات القديمة. العلاقة القديمة يمكن تجديدها إذا تحركنا، لكن التفكير السلبي سينتج دائما سلوكا سلبيا.**

يبدو أن علي أن أغير أدائي الوظيفي بدلا من تغيير وظيفتي، فعندما أفعل ذلك سيكون وضعي أفضل بالتأكيد.

قالت فدوى التي حضرت من مدينة أخرى لحضور اجتماع الزملاء : أثناء استماعي للقصة والتعليقات شعرت برغبة في السخرية من نفسي. لقد عشت طويلا مثل متواكل بتردده وخوفه، ولم أكن أتخيل أن أمثالي كثيرون، وأكثر ما أخشاه أن أكون نقلت لأبنائي هذا الخوف والتردد. كلما فكرت في هذا الأمر أدركت حقا أن التغيير يمكن أن يقودني إلى مكان جديد ، رغم خوفي من أن يحدث هذا في البداية. كان ابننا في الصف الثاني الثانوي عندما انتقلنا من مدينة إلى أخرى. وأصيب بالانزعاج والغضب لأنه فارق أصدقاءه. كان ولدنا نجما في السباحة ولم يكن في مدرسته الجديدة فريق للسباحة. ولهذا غضب منا لأننا حملناه على الانتقال. لكنه وقع في غرام الجبال في المدينة الجديدة، وبدأ يمارس رياضة تسلق الجبال، وما لبث أن انضم لفريق التزلج على الجليد، وهو يعيش الآن سعيدا في حياته الجديدة.

قالت مادلين : سأعود لأخبر أسرتي بهذه القصة، وسوف أسأل أبنائي عن أي الشخصيات الأربع أقرب إلى شخصيتي : وعن الشخصية التي يشبهها كل واحد منهم. سوف نتحدث عن رمز الجبن القديم وماذا يمكن أن يكون الجبن الجديد.

قال صادق : أعتقد أنني سوف أصبح أكثر شبها بمتوكل وأتحرك مع الجبن وأستمتع به! وسوف أروي القصة لأصدقائي الذين قلقوا من ترك الخدمة في الجيش وما قد يعنيه التغيير بالنسبة لهم.

طريقة التغيير:

قال مالك : حسنا، إليكم الطريقة التي اتبعناها لتغيير الأوضاع في شركتنا. عقدنا عدة اجتماعات وناقشنا مغزى القصة، وسألنا كيف يمكن أن نطبقها على الظروف التي تواجهنا. وكان الأمر رائعا لأننا استخدمنا لغة جديدة وممتعة في الحديث عن كيفية التعامل مع التغيير. وانتشرت المناقشات في الشركة، وبدأ الناس يفكرون بل ويسخرون من أنفسهم.

سأل حسان : بماذا بدأ الناس يفكرون.؟

رد مالك : حسنا، كلما توغلنا وتعمقنا داخل الشركة، كلما وجدنا عددا أكبر من الأفراد يشعرون بأنهم يمتلكون سلطة أقل. وكانوا يخافون التغيير المفروض عليهم من الإدارة العليا، ولذلك قاوموه. فالتغيير المفروض يكون دائما مصيرة الفشل. وعندما سمعوا قصة تحريك الجبن، وبدأ الجميع يتخلصون من مخاوفهم، وبدأت تملأهم الرغبة في الانطلاق وراء الجبن الجديد. وأضاف : كم كنت أتمنى لو سمعت هذه القصة مبكرا.

سأله عباس : لماذا؟

أجاب مالك : لأننا بدأنا في التغيير متأخرين بعدما أضيرت أعمالنا فعلا. لقد كان الموقف صعبا لأننا استغنينا عن الكثير من الموظفين، وكان بعضهم أصدقاء لنا. لكن من ظلوا في الشركة

المؤلف

سبنسر جونسون

طبيب مشهور ومتحدث بارع في عالم الإدارة، ساعدت أفكاره ومؤلفاته ملايين الناس حول العالم ليعيشوا حياة أكثر سعادة، من خلال مزيد من النجاح وقليل من الضغوط. اشتهر المؤلف عالمياً بمشاركتة في تأليف كتاب : «مدير الدقيقة الواحدة» مع كينيث بلانشارد، الذي ابتكر طريقة جديدة في الإدارة وأصبح واحداً من أكثر الكتب مبيعاً في العالم
عمل أيضاً مستشاراً في مركز دراسة الإنسان في كلية الطب جامعة كاليفورنيا. وتنتشر كتبة حول العالم في 26 لغة.

Author
Spencer Johnson
Title
Who Moved My Cheese?
Publisher: **G. P. Putnam's Sons 1838**
ISBN:0-399-14446-3
Pages:93

ومن غادروها قالوا بأن القصة ساعدتهم على رؤية الأمور بمنظور جديد والتكيف مع الواقع.

سألت كريمة : ما سبب تغيرهم في رأيك؟

فسألها مالك : ما الذي يحدث في معظم المنظمات عندما تعلن الإدارة عن حدوث تغيير؟ هل يقولون أن التغيير فكرة عظيمة أم فكرة سيئة؟

قال صادق : كل الناس يقولون أنه فكرة سيئة.

قال مالك : لماذا؟

قال عباس : لأن الناس يودون لو تظل الأمور دائما على حالها، معتقدين أن التغيير سيكون شرا لهم وخيرا لغيرهم. وعندما يتذمر شخص واحد من التغيير، يتبعه الآخرون ويتذمرون.

قال مالك : بعض الناس لا يرفضون التغيير، ولكنهم لا يؤيدونه أيضا خوفا من إثارة غضب الآخرين منهم. وهذه هي ضغوط الأقران التي تنتشر في كل مؤسسة تقاوم التغيير.

سألت فدوى : وكيف تبدلت الأحوال بعدما سمع العاملون قصة الجبن؟

قال مالك ببساطة : تلاشى ضغط الزملاء على بعضهم لأن أحدا منهم لم يشأ أن يبدو مثل متواكل.

(فضحك الجميع). لقد أرادوا أن يستشرفوا التغيير سلفا ويبادروا بالعمل بدلا من التخلف عن الركب.

قال حسان : هذه ملاحظة جيدة، فلا أحد في شركتنا سيقبل أن يبدو مثل متواكل، وربما يتغيرون. ولكن يا مالك، لماذا لم ترو لنا هذه القصة في لقائنا السابق؟.

قال مالك : لم أكن أدركت أهميتها ولم أكن لمست تأثيرها على الآخرين. كنت أظن أنها قصة تهم الناس كأفراد وليس منظمات. ثم أدركت أهميتها للمنظمات، **لأنني عرفت أن المنظمات لا تتغير إلا عندما يتغير عدد كبير من أفرادها.**

وأضاف : عندما رأينا مدى النجاح الذي حققته القصة، بدأنا نرويها لكل من يتعاملون معنا من عملاء وموردين. قلنا لهم إنه يمكنهم اعتبارنا جبنا جديدا بالنسبة لهم. وقد أسفر ذلك عن مزيد من الأعمال والتوسعات والمشاركات الجديدة.

أوحى ذلك لمادلين بأفكار جديدة، وتذكرت أن عليها أن تجري بعض الزيارات البيعية صباح اليوم التالي.

نظرت إلى ساعتها وقالت : حسنا، علي أن أغادر محطة الجبن هذه، وأبحث عن جبن جديد.

ضج الجميع بالضحك، وتأهبوا للانصراف. فصافح بعضهم بعضا رغم أن كثيرين منهم ودوا لو طال الحديث. شكروا مالك مرة أخرى على القصة التي رواها وهم يغادرون المكان.

رد مالك قائلا : أنا سعيد أن القصة أعجبتكم، وآمل أن تتاح لكم فرصة روايتها لكل من تقابلونه.

وأنت يا من قرأت هذه الخلاصة: هل سترويها لكل من ستقابله؟



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5534291** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **6263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357



كشاف العدد 178 - العدد العاشر لسنة 2000

العنوان: من حرك جبني
العنوان الفرعي: قصة لإدارة التغيير في حياتنا وعملنا
المؤلف: سبينسر جونسون
الناشر: أبناء باتنام 1838
تاريخ النشر: سبتمبر 1998
عدد الصفحات: 93

الموضوعات:

- التطوير التنظيمي
- إدارة الأفراد
- إدارة التغيير
- إدارة الضغوط
- إدارة الذات

الفهـــــــرس:

Who Moved My Cheese?
Author: Spencer Johnson
Publisher: G.P. Putnam's Sons 1838
Publishing Date: September 1998
ISBN: 0-399-14446-3
Pages: 93

Subjects:

- Organizational Change
- Personnel Management
- Change Management
- Stress Management
- Self Management



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»